



FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA SOCIAIS APLICADAS - FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

AREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

**LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO PARA OS
ESTAGIÁRIOS GRADUANDOS EM ADMINISTRAÇÃO DO TRIBUNAL SUPERIOR
DO TRABALHO**

RODRIGO DOS SANTOS AMADOR
Matricula: 20251488

PROFESSOR: JOSÉ ANTÔNIO RODRIGUES DO NASCIMENTO

Brasília-DF, junho de 2008.

RODRIGO DOS SANTOS AMADOR

**LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO PARA OS
ESTAGIÁRIOS GRADUANDOS EM ADMINISTRAÇÃO DO TRIBUNAL SUPERIOR
DO TRABALHO**

Monografia apresentada como requisito
para conclusão do curso de Bacharelado
em Administração do UNICEUB - Centro
Universitário de Brasília.

Professor Orientador: José Antônio Rodrigues
do Nascimento.

Brasília/DF junho de 2008.

RODRIGO DOS SANTOS AMADOR

**LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO PARA OS
ESTAGIÁRIOS GRADUANDOS EM ADMINISTRAÇÃO DO TRIBUNAL SUPERIOR
DO TRABALHO**

Monografia apresentada como um dos
Requisito para conclusão do curso de
Administração do UNICEUB – Centro
Universitário de Brasília.

Professor Orientador: José Antônio Rodrigues
do Nascimento.

Banca examinadora:

Professor (a): José Antônio Rodrigues do Nascimento
Orientador

Professor (a):
Examinador (a)

Professor (a):
Examinador (a)

Dedico este trabalho à minha namorada,
Raíssa Lissieux Gomes Varela, por todo
apoio e paciência no decorrer da vida e
durante meu processo de formação
profissional.

Agradeço,

A Deus por toda graça.

Aos meus mestres pelo ensinamento
proferido ao longo de todo o curso.

Aos meus grandes amigos, Cayo Prado de
Carvalho, Marcelo Pinheiro Rios Guimarães
e demais amigos pelo apoio na minha
formação.

Aos meus familiares por toda complacência
e investimento em minha educação.

Agradecimento especial ao Mestre
José Antônio Rodrigues do Nascimento,
pelo apoio e orientações para elaboração
deste trabalho.

RESUMO

Esta monografia tem como objetivo fazer um estudo sobre Levantamento das Necessidades de Treinamento e verificar sua aplicabilidade na prática. Busca também, em uma pesquisa realizada no Tribunal Superior do Trabalho, verificar a necessidade de treinamento dos estagiários graduando em administração a fim de prepará-los ao mercado de trabalho. O trabalho é desenvolvido em dois grandes eixos. O primeiro diz respeito ao estudo dos principais conceitos relativo a Levantamento das Necessidades de Treinamento tais como diagnóstico das necessidades de treinamento, programação para atender as necessidades, implementação e execução do treinamento. O segundo corresponde à pesquisa aplicada nos estagiários conforme a teoria estudada. A metodologia utilizada neste trabalho foi uma pesquisa quantitativa a fim de quantificar as informações e dados desejados, pesquisa bibliográfica a respeito do tema proposto e levantamento das informações estudadas. Os resultados obtidos com a pesquisa realizada assinalam carência em algumas habilidades levantadas e total aptidão em outras, confirmando a teoria abordada.

Palavras-chave: Administração; Recursos Humanos; Levantamento das Necessidades de Treinamento.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 METODOLOGIA	09
2.1 Classificação das Pesquisas.....	09
2.2 Métodos Científicos.....	11
3 EMBASAMENTO TEÓRICO	13
3.1 Conceito de Treinamento.....	15
3.2 Diagnóstico das Necessidades de Treinamento.....	16
3.3 Meios de Diagnóstico de Necessidades de Treinamento.....	17
3.4 Acompanhamento e Avaliação de Treinamento.....	19
3.5 A Verificação da Aprendizagem Durante o Treinamento.....	19
3.6 Registro do Treinamento.....	20
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	21
4.1 Amostra.....	21
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	22
6 DISCUSSÃO TEÓRICA.....	33
7 CONCLUSÃO.....	34
REFERÊNCIAS.....	35
APÊNDICE.....	36

1 INTRODUÇÃO

O treinamento de pessoal constitui área em evidencia para qualquer empresa, pois visa à formação e o desenvolvimento das pessoas que constituem a organização. A organização será eficiente se as pessoas que nela trabalham forem eficientes.

O treinamento também é definido como instrumento que melhora a produtividade, aumentando o conhecimento e perícia de um empregado para o desempenho de determinado cargo ou trabalho.

Com isso, pretende-se nesse trabalho fazer um levantamento da necessidade de treinamento para os estagiários graduandos em administração do Tribunal Superior do Trabalho (TST), a fim de prepará-los ao mercado de trabalho.

Tema: Levantamento da necessidade de treinamento.

Objetivo Geral: Identificar com os estagiários do TST as dificuldades relacionadas ao cargo de estagiários e a necessidade de curso de capacitação profissional para o mercado de trabalho.

Objetivos Específicos:

- a) Verificar as dificuldades dos estagiários de administração ao cargo ocupado na instituição;
- b) Verificar o perfil atual dos estagiários de administração em relação ao cargo ocupado;
- c) Verificar as necessidades de treinamento dos estagiários de administração em relação ao cargo ocupado.

Justificativa Acadêmica: a possibilidade de agregar conhecimento a respeito do levantamento das necessidades de treinamento.

Justificativa Social: com uma política de recursos humanos que atenda às necessidades da organização e de seus estagiários, permitirá atender à sociedade com um melhor produto e serviço.

Justificativa Aplicada: capacitação dos estagiários graduandos em administração a fim de atender às necessidades do TST.

Problema: Há necessidade de treinamento para os estagiários graduando em administração do TST?

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Pesquisar significa procurar respostas para indagações propostas. Demo (1996, p.34) insere a pesquisa como um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”.

Para Gil (1999, p.42), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se tem informações para solucioná-lo.

Visto isso, o método utilizado nesse trabalho foi a pesquisa quantitativa, uma vez que transformou-se em números os dados colhidos e levantamento já que as perguntas foram feita diretamente aos estagiários.

2.1 CLASSIFICAÇÕES DAS PESQUISAS

Existem várias formas de classificação de pesquisa. Do ponto de vista da sua natureza, pode ser:

- a) **Pesquisa Básica:** objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais.
- b) **Pesquisa Aplicada:** objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema pode ser:

- a) **Pesquisa Quantitativa:** considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas

- b) **Pesquisa Qualitativa:** considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Do ponto de vista de seus objetivos (Gil, 1991) pode ser:

- a) **Pesquisa Exploratória:** visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.
- b) **Pesquisa Descritiva:** visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.
- c) **Pesquisa Explicativa:** visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o “por que” das coisas. Quando realizada nas ciências naturais, requer o uso do método experimental, e nas ciências sociais requer o uso do método observacional. Assume, em geral, as formas de Pesquisa Experimental e Pesquisa Expost-facto.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos (Gil, 1991), pode ser:

- a) **Pesquisa Bibliográfica:** quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.

- b) **Pesquisa Documental:** quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico. Pesquisa Experimental: quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.
- c) **Levantamento:** quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.
- d) **Estudo de caso:** quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.
- e) **Pesquisa Expost-Facto:** quando o “experimento” se realiza depois dos fatos.
- f) **Pesquisa-Ação:** quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.
- g) **Pesquisa Participante:** quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.

2.2 Métodos científicos

Método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que e devem empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. Os métodos que fornecem as bases lógicas à investigação são:

- a) **Dedutivo:** O raciocínio dedutivo tem o objetivo de explicar o conteúdo das premissas. Por intermédio de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente, de análise do geral para o particular, chega a uma conclusão. Usa o silogismo, construção lógica para, a partir de duas premissas, retirar uma terceira logicamente decorrente das duas primeiras, denominada de conclusão (GIL, 1999; LAKATOS; MARCONI, 1993).
- b) **Indutivo:** Considera que o conhecimento é fundamentado na experiência, não levando em conta princípios preestabelecidos. No raciocínio indutivo a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta. As

constatações particulares levam à elaboração de generalizações (GIL, 1999; LAKATOS; MARCONI, 1993).

- c) **Hipotético-dedutivo**: consiste na adoção da seguinte linha de raciocínio: “quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenômeno, surge o problema. Para tentar explicar as dificuldades expressas no problema, são formuladas conjecturas ou hipóteses. Das hipóteses formuladas, deduzem-se conseqüências que deverão ser testadas ou falseadas. Falsear significa tornar falsas as conseqüências deduzidas das hipóteses. Enquanto no método dedutivo se procura a todo custo confirmar a hipótese, no método hipotético-dedutivo, ao contrário, procuram-se evidências empíricas para derrubá-la” (GIL, 1999, p.30).
- d) **Dialético**: Considera que os fatos não podem ser considerados fora de um contexto social, político, econômico, etc. Empregado em pesquisa qualitativa (GIL, 1999; LAKATOS; MARCONI, 1993).
- e) **Fenomenológico**: Preocupa-se com a descrição direta da experiência tal como ela é. A realidade é construída socialmente e entendida como o compreendido, o interpretado, o comunicado. Então, a realidade não é única: existem tantas quantas forem as suas interpretações e comunicações. O sujeito/ator é reconhecidamente importante no processo de construção do conhecimento Empregado em pesquisa qualitativa. (GIL, 1999; TRIVIÑOS, 1992).

A metodologia aplicada foi uma pesquisa bibliográfica a respeito do tema Treinamento e Desenvolvimento a fim de verificar a aplicabilidade do tema proposto.

Para a coleta de dados foi utilizado como técnica a aplicação de questionário.

Considerando que o TST é um órgão judiciário, existe um número reduzido de estagiários graduandos em Administração. Por esse motivo, resolveu-se fazer um censo com os 12 (doze) estagiários do curso em referência.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

O treinamento de pessoal constitui área de importante e necessária para qualquer empresa, pois visa a formação e o desenvolvimento das pessoas que constituem a organização. A organização será eficiente se as pessoas que nela trabalham forem eficientes.

Segundo Gil⁰¹, o modelo sistêmico é o que predomina no setor de treinamento nas grandes organizações:

"O treinamento é visto como um meio para suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que estes desempenhem as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização. O treinamento passa a ser entendido como um dos sistemas da Administração de Recursos Humanos, que se desenvolve a partir dos subsistemas: diagnóstico, prescrição, execução e avaliação".

O treinamento tradicional limitou-se a desenvolver no homem a destreza no manuseio das ferramentas e dos materiais e o conhecimento das máquinas e das operações. É um conceito imediatista, pois nesse caso, o treinamento é apenas utilizado para o adestramento do operário no processo de produção, sem considerar as habilidades intelectuais e as condições humanas, levando-o em conta apenas como um fator mecânico no sistema de produção.

No decurso da evolução da ciência da Administração o conceito de treinamento nas empresas tem sido desenvolvido segundo diferentes enfoques e aspectos, de acordo com as etapas pelas quais passou o desenvolvimento da Teoria das Organizações.

A Teoria Clássica, de acordo com Gil⁰²:

... assumiu, principalmente, a forma de adestramento de recursos humanos. Seu objetivo expresso era a preparação do indivíduo para atingir o mais elevado nível de produtividade possível. Como o homem era visto como um ser que trabalhava essencialmente em troca de dinheiro, sem nenhuma identificação com a organização, o treinamento só poderia visar, naturalmente, os aspectos físicos do trabalho.

A Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova visão para o treinamento de pessoal nas empresas. Também de acordo com Gil⁰³:

⁰¹ GIL, Antonio Carlos. *Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994, p. 63

⁰² Idem, ibidem.

⁰³ GIL, Antonio Carlos. *Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994, p.63.

Com o advento da Escola das Relações Humanas, o treinamento nas empresas passou a abranger aspectos psicossociais do indivíduo. Assim, os programas de treinamento, além de visarem capacitar os trabalhadores para o desempenho das tarefas, passaram a incluir também objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e sua integração à organização.

A Teoria das Relações Humanas trouxe novos enfoques e concepções para a administração, a partir da experiência de Hawthorne, de Elton Mayo de 1927 a 1932, como é descrito por Faria⁰⁴:

... a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo, no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar; o aumento da produtividade ocorre não pelos métodos preconizados por Taylor, mas sim pelo ambiente de trabalho que propicia interação e companheirismo; a colaboração é um fenômeno social, não lógico, com base em aspectos sociais, tradições etc., e os estímulos são mais importantes que as condições de trabalho ou os incentivos econômicos.

No final século XX, o treinamento é considerado um meio eficaz do desenvolvimento das habilidades e dos comportamentos dos operários, e visa aumentar a produtividade dos mesmos por meio da capacitação e da integração do mesmo ao ambiente de trabalho, proporcionando-lhe maior satisfação e bem-estar social. Percebeu-se claramente a substituição do homem adestrado pelo homem educado.

Gil⁰⁵ afirma que, nos tempos atuais, o que predomina no setor de treinamento, pelo menos nas grandes organizações, é o modelo sistêmico:

O enfoque sistêmico tem a vantagem de incorporar as mais diversas contribuições científicas ao processo de treinamento. Tanto é que os programas de treinamento cada vez mais passam a considerar, entre outros objetos, as necessidades e aspirações do indivíduo, suas motivações e dificuldades de aprendizagem. E a tendência observada em muitas empresas é a de designar as atividades de capacitação de pessoal ao mesmo órgão que as desenvolve sob a rubrica de desenvolvimento de recursos humanos.

Toledo e Milioni⁰⁶ falam da missão do treinamento como:

... instrumento de autodesenvolvimento cuja missão pode ser descrita como uma atividade que visa ambientar os novos funcionários, fornecer aos mesmos novos conhecimentos e desenvolver comportamentos necessários para o bom andamento do trabalho e conscientizá-los da real importância de auto desenvolver-se.

⁰⁴ FARIA, José Carlos. *Administração: introdução ao estudo*. São Paulo: Pioneira, 1994, p. 64.

⁰⁵ GIL, Antonio Carlos. *Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994, p. 63.

⁰⁶ TOLEDO, Flávio e MILIONI, B. *Dicionário de Recursos Humanos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986, p. 89

3.1 Conceito de Treinamento

Treinamento é definido por Hamblin⁰⁷: " ... como sendo qualquer atividade que procura, deliberadamente, melhorar a habilidade de uma pessoa no desempenho de um cargo."

Treinamento é um processo educacional que envolve pessoas no aprendizado de conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. A diferença entre o treinamento e a educação está nos objetivos; enquanto o treinamento prepara a pessoa para o cargo específico, a educação prepara essa mesma pessoa para enfrentar o mundo e seus problemas gerais.

Segundo Chiavenato⁰⁸: "O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades".

O treinamento também é definido como instrumento que melhora a produtividade, aumentando o conhecimento e perícia de um empregado para o desempenho de determinado cargo ou trabalho. Para Hoyle⁰⁹: "O treinamento é um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos".

O treinamento pressupõe uma relação de instrução e aprendizagem. Para Carvalho¹⁰: "A instrução é o ensino organizado de certa tarefa ou atividade."

Para Gibson¹¹: "A aprendizagem é a incorporação daquilo que foi instruído ao comportamento do indivíduo." Portanto, treinamento é o ato intencional de fornecer meios para possibilitar a aprendizagem e aprender é modificar o comportamento em direção àquilo que foi instruído.

⁰⁷HAMBLIN, Antony Crandell. *Avaliação e controle de treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978, p. 87.

⁰⁸CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos* - edição compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 497.

⁰⁹HOYLER, S. *Manual de relações industriais*. São Paulo: Pioneira, 1970, p. 47

¹⁰CARVALHO, Antônio Vieira de. *Administração de Recursos Humanos*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 154.

¹¹GIBSON, James L. *Organizações: comportamento, estrutura, processo*. São Paulo: Atlas, 1981, p. 115.

O treinamento de pessoal é um processo cíclico composto por etapas, segundo Chiavenato¹²: "O treinamento envolve um processo de quatro etapas a saber: **1.** levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico); **2.** programação de treinamento para atender às necessidades; **3.** implementação e execução do treinamento; **4.** avaliação dos resultados."

3.2 Diagnóstico das necessidades de Treinamento

O Diagnóstico (ou Levantamento) das Necessidades de Treinamento é a primeira etapa do treinamento e corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve ser feito nos níveis de análise do sistema organizacional, dos recursos humanos e de operações e tarefas:

- a) No nível de análise do sistema organizacional, que envolve a organização como um todo: sua missão, objetivos, recursos e sua distribuição para atingir os objetivos. Os objetivos do treinamento devem estar intimamente ligados às necessidades da organização;
- b) No nível de análise dos recursos humanos - o sistema de treinamento, onde procura-se identificar se os recursos humanos são suficientes quantitativa e qualitativamente para as atividades atuais e futuras da organização;
- c) No nível de análise de operações e tarefas, mais restrito e relacionado com os requisitos exigidos pelo cargo ao seu ocupante. Serve para determinar o tipo de habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos e as características de personalidade requeridas para o desempenho dos cargos.

A pesquisa sobre necessidade de treinamento envolve uma dedicação dos especialistas da área de formação, os quais, quase sempre, trabalham sob pressão para obtenção de resultados imediatos.

¹²CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos* - edição compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 500

Para Ferreira¹³:

O diagnóstico das necessidades de treinamento consiste em se coligir dados e informações, que servirão de base para elaboração dos programas de treinamento. Estes dados podem ser obtidos através de entrevistas, questionários, observação direta nos setores da empresa, ou através de reuniões realizadas com supervisores.

Os fatores que podem influenciar o diagnóstico de necessidades de treinamento são: a situação da empresa no mercado, o nível tecnológico em que se encontra a organização, a racionalização administrativa e o meio ambiente onde a empresa atua.

3.3 Meios de Diagnóstico de Necessidades de Treinamento

O diagnóstico de necessidades de treinamento deve basear-se em informações relevantes e sua determinação é uma responsabilidade do administrador de linha e uma função de *staff*. Cabe ao administrador de linha a percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento e as decisões a ele relacionadas.

Segundo Chiavenato¹⁴: "O treinamento como responsabilidade de linha e função de *staff*, pode assumir uma variedade de configurações nas organizações, indo desde o modelo centralizado no órgão de *staff* até um modelo mais descentralizado nos órgãos de linha", conforme mostra a figura 2.2, na página 32.

Para Chiavenato¹⁵: "A situação preferida seria o modelo equilibrado, onde o órgão de linha assume a responsabilidade do treinamento e obtém a assessoria especializada do órgão de *staff* na forma de levantamento de necessidades e diagnóstico de treinamento e programação de treinamento."

Segundo Carelli¹⁶, os principais meios utilizados para o diagnóstico de necessidade de treinamento são:

¹³FERREIRA, Paulo Pinto. *Administração de pessoal: relações industriais*. 5. ed. São Paulo, Atlas, 1979, p.119.

¹⁴CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos - edição compacta*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 500-501.

¹⁵Idem, p. 501.

¹⁶CARELLI, Antônio. *Seleção, treinamento e integração do empregado na empresa*. MPS, DNSHT, INPS, Fundacentro, PNV, META IV. Brasília. 1973, p.20-21.

Avaliação de desempenho - através da avaliação de desempenho é possível descobrir os empregados que executam suas tarefas abaixo de um nível satisfatório, e averiguar os setores da empresa que reclamam uma atenção imediata dos responsáveis pelo treinamento.

Observação - Verificar onde há evidência de trabalho ineficiente, como quebra de equipamento, atraso em relação ao cronograma, perda de matéria-prima, número acentuado de problemas disciplinares, alto índice de ausências, rotatividade elevada, etc.

Questionários - Pesquisas através de questionários e listas de verificação (*check list*) que coloquem em evidência as necessidades de treinamento.

Solicitação de supervisores e gerentes - Quando a necessidade de treinamento atinge um nível mais alto, os próprios gerentes e supervisores tornam-se propensos a solicitar treinamento para o seu pessoal.

Entrevista com supervisores e gerentes - Contatos diretos com supervisores e gerentes, com referência a problemas solucionáveis através do treinamento, surgem por meio de entrevistas com os responsáveis pelos vários setores.

Reuniões interdepartamentais - Discussões interdepartamentais acerca de assuntos concorrentes aos objetivos organizacionais, problemas operacionais, planos para determinados objetivos e outros assuntos administrativos.

Exame de empregados - Resultado dos exames de seleção de empregados que executam determinadas funções ou tarefas.

Modificação do trabalho - Sempre que modificações totais ou parciais nas rotinas de trabalho sejam introduzidas, torna-se necessário o treinamento prévio dos empregados nos novos métodos e processos de trabalho.

Entrevista de saída - Quando o empregado está deixando a empresa é o momento mais apropriado para conhecer sua opinião sincera sobre a organização e as razões que motivam sua saída. É possível que várias deficiências da organização, passíveis de correção, venham à superfície.

Análise de cargos - proporciona um quadro das tarefas e habilidades que o ocupante deverá possuir.

Relatórios periódicos da empresa ou de produção, mostrando possíveis deficiências passíveis de treinamento."

Os indicadores de necessidades de treinamento, segundo Chiavenato¹⁷: "... servem para apontar eventos que provocarão futuras necessidades de treinamento (indicadores *a priori*) ou problemas decorrentes de necessidades de treinamento já existentes e não atendidas (indicadores *a posteriori*)".

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos* - edição compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 507.

3.4 Acompanhamento e Avaliação de Treinamento

Verifica-se que empregados após serem submetidos a programas de treinamento em suas empresas, ficarem relegados ao esquecimento e não havendo a preocupação por parte da empresa em saber se melhoraram seu serviço, ou se estão sendo aproveitados adequadamente. Isso resulta em perda de tempo e de dinheiro para os funcionários treinados e para a organização.

Segundo Carvalho¹⁸: "A rentabilidade de qualquer programa de formação profissional só pode ser adequadamente avaliada se, efetivamente, o aprendiz for acompanhado durante e após o treinamento".

3.5 A Verificação da Aprendizagem Durante o Treinamento

A verificação do aproveitamento do treinamento que está sendo dado deve ser feita por meio de testes e pela observação do Instrutor, sendo as duas formas necessárias e complementares.

Os testes podem ser, segundo Bass¹⁹, agrupados da seguinte forma:

- a) *Testes de Aprendizagem Motriz*: se aplicam aos treinandos que executam tarefas de natureza mecânica. Envolve a aquisição de hábitos motores. As provas de verificação de aprendizagem motriz devem conter exercícios contínuos até que o treinando faça a execução ideal dos movimentos aprendidos. A boa aplicação de testes de verificação depende de conhecimento preliminar do treinando, do equipamento disponível para o teste, a familiarização com o equipamento por parte do treinando e a tranquilidade e calma do treinando na hora do teste.
- b) *Teste de Aprendizagem Não-Motriz*: se destina aos treinandos que utilizam a atividade mental como parte dominante na execução de suas tarefas. Os profissionais dessa atividade são administradores de empresas, vendedores, artistas plásticos, etc.

As avaliações devem ser aplicadas a fim de avaliar graus de aprendizagem verbal, escrita e artística. A eficiência dos testes dependerá do grau de conhecimento anterior assimilado pelo treinando.

¹⁸CARVALHO, Antônio Vieira de. *Desenvolvimento de recursos humanos na empresa*. São Paulo: Pioneira, 1974, p. 68.

¹⁹BASS, Bernard M. *O aprendizado e o treinamento na indústria*. São Paulo: Atlas, 1978, p. 73

Segundo Bass²⁰: "A avaliação do treinamento é a única maneira para medir o valor deste e determinar a natureza das mudanças que se façam necessárias."

3.6 Registro do Treinamento

No setor de treinamento deve haver a prática da organização, que se utilize de um sistema onde ficam registrados detalhes mais importantes do processo de formação do funcionário. Esse documento deve ser de acessível ao chefe imediato do funcionário, bem como ter a possibilidade de ser manipulado várias vezes, isto para que facilite, a qualquer momento, a pesquisa que subsidie a análise da situação do funcionário. Devendo, portanto, segundo Ferreira²¹, conter as seguintes informações:

Pessoais - deve conter nome, setor de trabalho, o nível de instrução e outros cursos feitos na empresa ou fora dela. O registro deve ser feito pelo próprio órgão de formação, com dados fornecidos pelo setor de Pessoal da firma.

Avaliação Recebida - descrição do tipo de formação recebida pelo treinando e apreciação resumida sobre o seu desempenho. Essa avaliação deve conter o grau de interesse pelas matérias, a perseverança na assimilação dos temas, prática de novos métodos de trabalho através da aplicação de testes específicos e o comportamento disciplinar e moral.

Acompanhamento do Treinando - consiste na apreciação da aprendizagem, sendo de uso exclusivo do chefe imediato do aprendiz. Nele são anotados observações sobre o progresso do empregado, suas reações, comportamento geral e outros dados que sirvam para melhor aferir seu aproveitamento e orientar as ações e decisões futuras.

²⁰BASS, Bernard M. *O aprendizado e o treinamento na indústria*. São Paulo: Atlas, 1978, p. 168.

²¹FERREIRA, Paulo Pinto. *Administração de pessoal: relações industriais*. 5. ed. São Paulo, Atlas, 1979, p. 138.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Para o levantamento dos dados foi utilizado um questionário conforme previsto na metodologia, onde os estagiários graduandos em administração do TST puderam fazer uma auto-avaliação a respeito de suas destrezas pessoais para o trabalho e as habilidades necessárias para a realização das tarefas atribuídas a seu cargo.

As perguntas têm por objetivo analisar a capacidade de lidar com adversidades no ambiente de trabalho. O critério utilizado para a formulação das perguntas foi o conhecimento adquirido no decorrer do curso de administração para as habilidades necessárias a um administrador no exercício de sua profissão.

Foi solicitado aos estagiários graduando em administração do TST indicar as habilidades que consideram ter conforme legenda enumerada que mede o grau ou o quanto acreditam em suas destrezas, conforme apresentado no apêndice nas paginas 36 e 37: 1 – Discordo Totalmente, 2 – Discordo Parcialmente, 3 – Concordo Parcialmente e 4 – Concordo Totalmente.

4.1 Amostra

Visto que a quantidade de estagiários cursando administração no TST na realização deste estágio são 12 (doze) estagiários, decidiu-se fazer um censo e aplicar o questionário em todos os estagiários, não havendo a necessidade de cálculo de amostra.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse tópico realiza-se uma análise dos dados do questionário aplicado aos 12 estagiários a respeito da auto-avaliação a fim de realizar o levantamento das necessidades de treinamento dos estagiários do TST.

Retomando o objetivo desse trabalho de identificar com os estagiários do TST as dificuldades relacionadas ao cargo de estagiários e as necessidades de cursos de capacitação profissional para o mercado de trabalho.

TABELA 1: ANÁLISE DE ATRIBUTOS

Atributos	Entrevistados	Percentual
Discordo Totalmente	2	17
Discordo Parcialmente	1	8
Concordo Parcialmente	6	50
Concordo Totalmente	3	25
Totalizador	12	100

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno de Estágio Supervisionado I do curso de Administração do UniCEUB, Rodrigo dos Santos Amador, em Brasília, maio 2006.

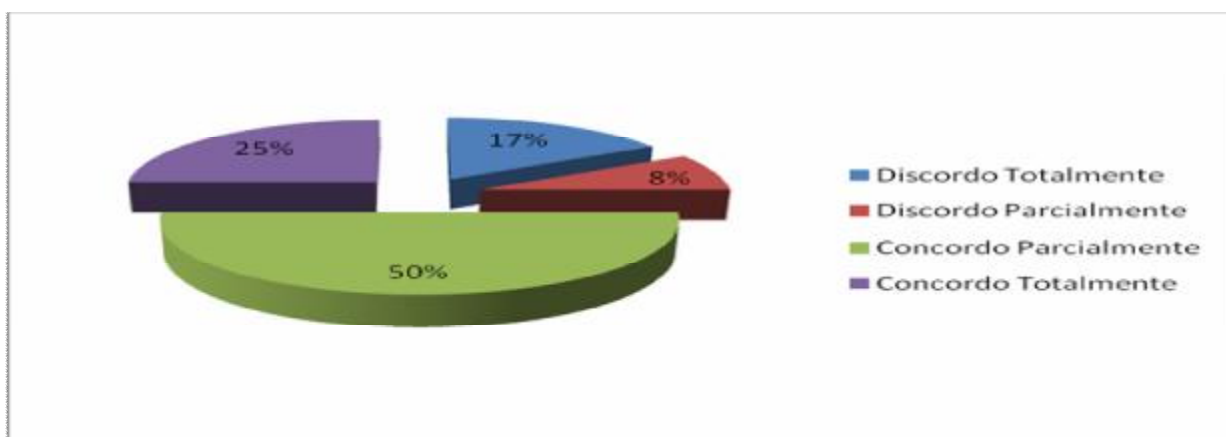


Gráfico 1: Análise

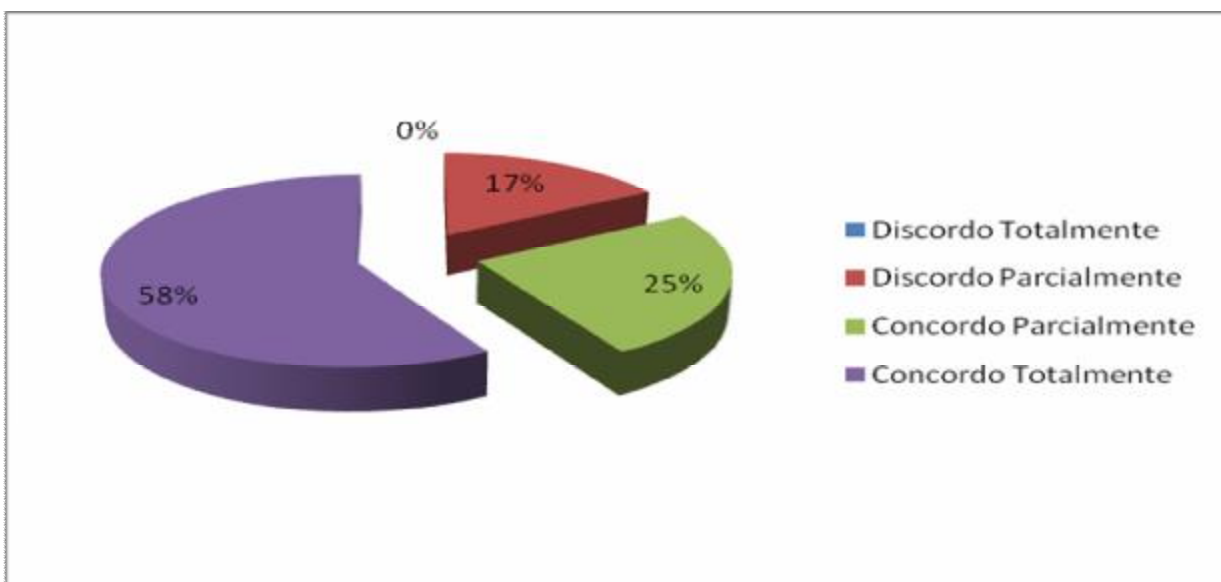
Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pelo aluno de Estágio Supervisionado I do curso de Administração do UniCEUB, Rodrigo dos Santos Amador, em Brasília, maio 2006.

Para o item análise, capacidade de interpretar a situação antes da tomada de decisão, 50% (por cento) dos estagiários concordam parcialmente em ter a capacidade de interpretar a situação antes da tomada de decisão, indicando certo grau de deficiência em análise.

TABELA 2: ARTICULAÇÃO

Atributos	Entrevistados	Percentual
Discordo Totalmente	0	0
Discordo Parcialmente	2	17
Concordo Parcialmente	3	25
Concordo Totalmente	7	58
Totalizador	12	100

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno de Estágio Supervisionado I do curso de Administração do UniCEUB, Rodrigo dos Santos Amador, em Brasília, maio 2006.

**Gráfico 2: Articulação**

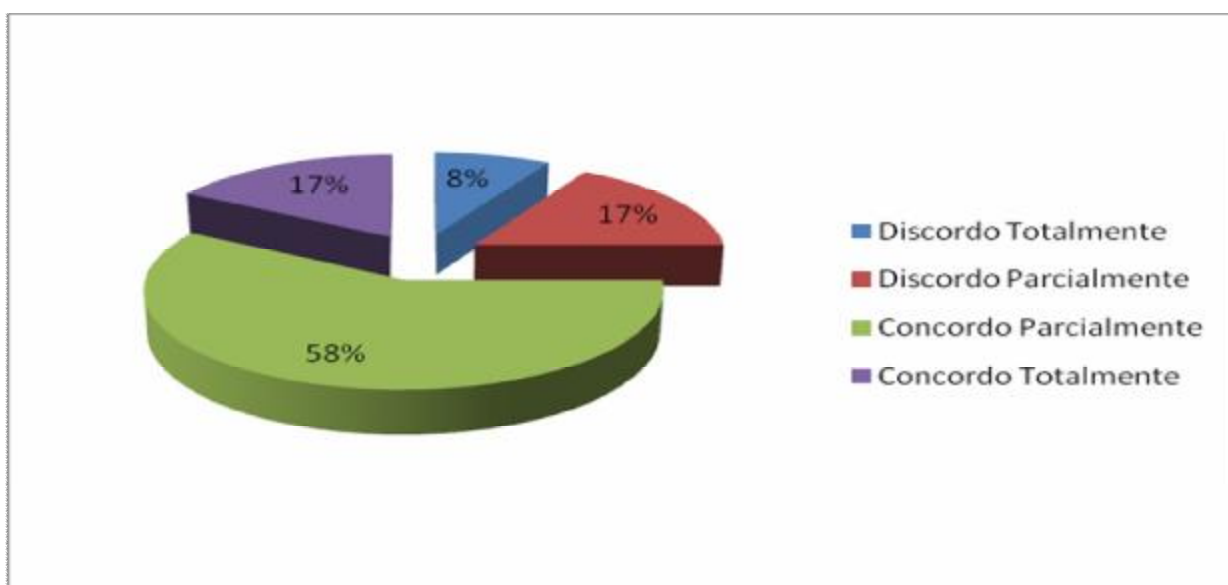
Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pelo aluno de Estágio Supervisionado I do curso de Administração do UniCEUB, Rodrigo dos Santos Amador, em Brasília, maio 2006.

Na articulação, 58% (por cento) dos estagiários dizem ter a capacidade de buscar meios a atingir seus objetivos e interesses, sendo que, 25% (por cento) deles concordam parcialmente, considerado elevado para a quantidade de estagiários graduandos em administração.

TABELA 3: CRIATIVIDADE

Atributos	Entrevistados	Percentual
Discordo Totalmente	1	8
Discordo Parcialmente	2	17
Concordo Parcialmente	7	58
Concordo Totalmente	2	17
Totalizador	12	100

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno de Estágio Supervisionado I do curso de Administração do UniCEUB, Rodrigo dos Santos Amador, em Brasília, maio 2006.

**Gráfico 3: Criatividade**

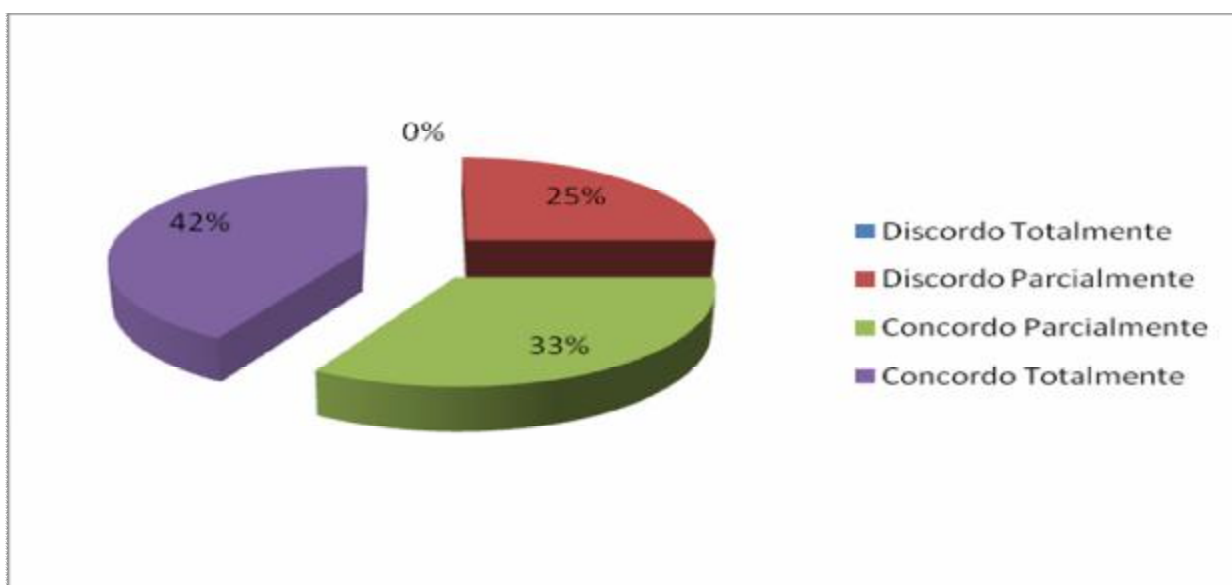
Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pelo aluno de Estágio Supervisionado I do curso de Administração do UniCEUB, Rodrigo dos Santos Amador, em Brasília, maio 2006.

Na criatividade detectou que 17% (por cento) dos entrevistados concordaram totalmente e 58% (por cento) concordaram parcialmente, demonstrando que a capacidade de criar diferentes soluções a uma mesma situação deve ser trabalhada entre os estagiários.

TABELA 4: DINAMISMO

Atributos	Entrevistados	Percentual
Discordo Totalmente	0	0
Discordo Parcialmente	3	25
Concordo Parcialmente	4	33
Concordo Totalmente	5	42
Totalizador	12	100

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno de Estágio Supervisionado I do curso de Administração do UniCEUB, Rodrigo dos Santos Amador, em Brasília, maio 2006.

**Gráfico 4: Dinamismo**

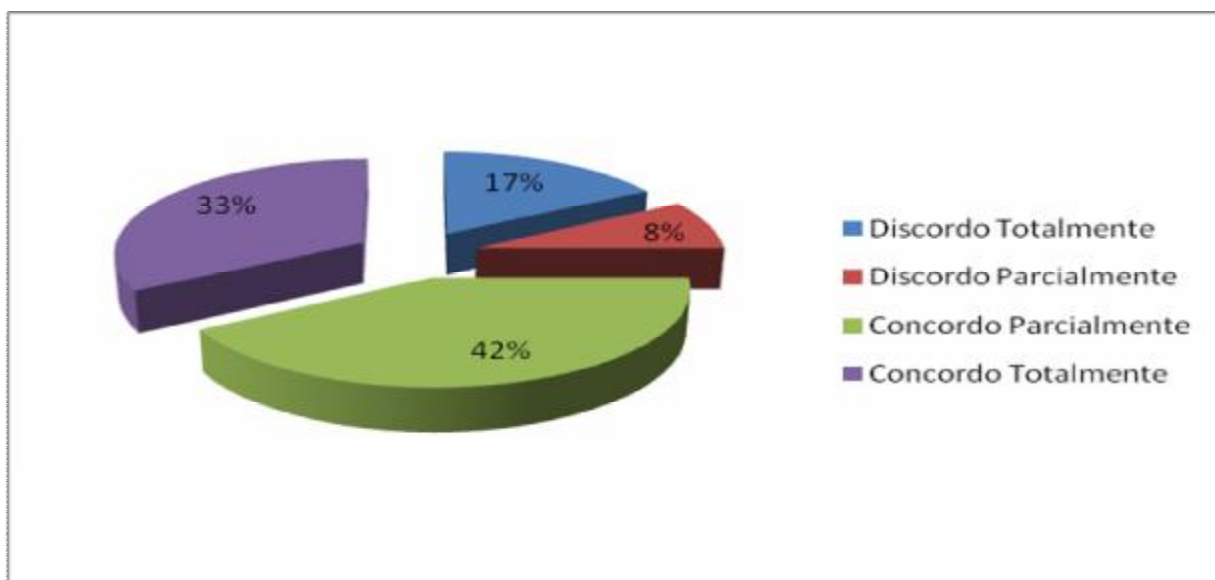
Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pelo aluno de Estágio Supervisionado I do curso de Administração do UniCEUB, Rodrigo dos Santos Amador, em Brasília, maio 2006.

Para o dinamismo, capacidade de solucionar vários problemas em curto prazo, 25% (por cento) discordam parcialmente, 33% (por cento) concordam parcialmente e 42% (por cento) concordam totalmente. Apesar de a maioria concordar totalmente, deve-se atenção aos que discordaram parcialmente afim de sanar a deficiência.

TABELA 5: ESPÍRITO EMPREENDEDOR

Atributos	Entrevistados	Percentual
Discordo Totalmente	2	17
Discordo Parcialmente	1	8
Concordo Parcialmente	5	42
Concordo Totalmente	4	33
Totalizador	12	100

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno de Estágio Supervisionado I do curso de Administração do UniCEUB, Rodrigo dos Santos Amador, em Brasília, maio 2006.

**Gráfico 5: Espírito Empreendedor**

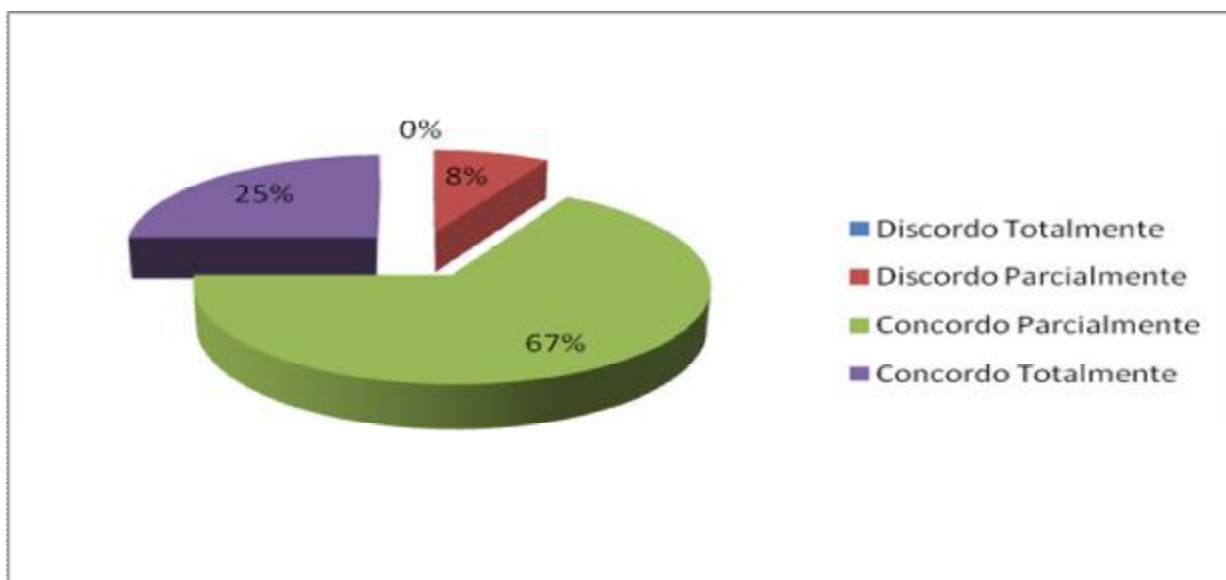
Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pelo aluno de Estágio Supervisionado I do curso de Administração do UniCEUB, Rodrigo dos Santos Amador, em Brasília, maio 2006.

Nota-se que o espírito empreendedor, ou seja, a capacidade de visão de mercado e negócio, não é desenvolvida nos estagiários do TST. 17% (por cento) dele discordaram totalmente em possuir espírito empreendedor e 42% (por cento) concordaram parcialmente. Item ao qual deve-se atenção na parte de execução do treinamento.

TABELA 6: FLEXIBILIDADE

Atributos	Entrevistados	Percentual
Discordo Totalmente	0	0
Discordo Parcialmente	1	8
Concordo Parcialmente	8	67
Concordo Totalmente	3	25
Totalizador	12	100

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno de Estágio Supervisionado I do curso de Administração do UniCEUB, Rodrigo dos Santos Amador, em Brasília, maio 2006.

**Gráfico 6: Flexibilidade**

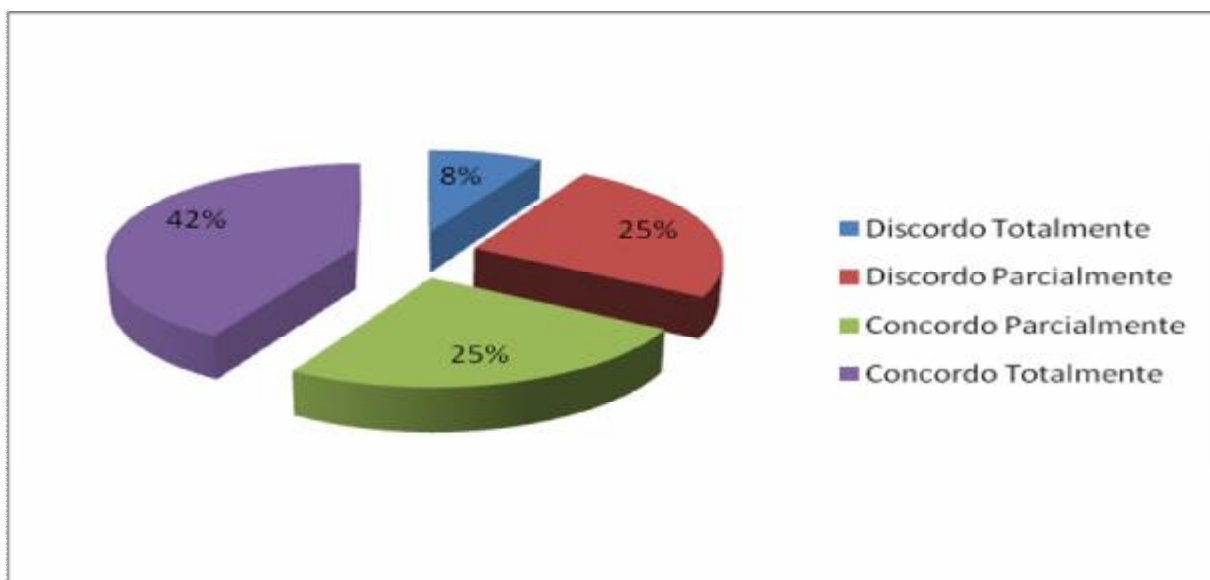
Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pelo aluno de Estágio Supervisionado I do curso de Administração do UniCEUB, Rodrigo dos Santos Amador, em Brasília, maio 2006.

A flexibilidade, capacidade de adequar regras à situações adversas, também deve ser trabalhada. 67% (por cento) dos estagiários dizem concordar parcialmente. Apenas 25% (por cento) concordam totalmente e 8% (por cento) discordam parcialmente.

TABELA 7: LIDERANÇA

Atributos	Entrevistados	Percentual
Discordo Totalmente	1	8
Discordo Parcialmente	3	25
Concordo Parcialmente	3	25
Concordo Totalmente	5	42
Totalizador	12	100

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno de Estágio Supervisionado I do curso de Administração do UniCEUB, Rodrigo dos Santos Amador, em Brasília, maio 2006.

**Gráfico 7: Liderança**

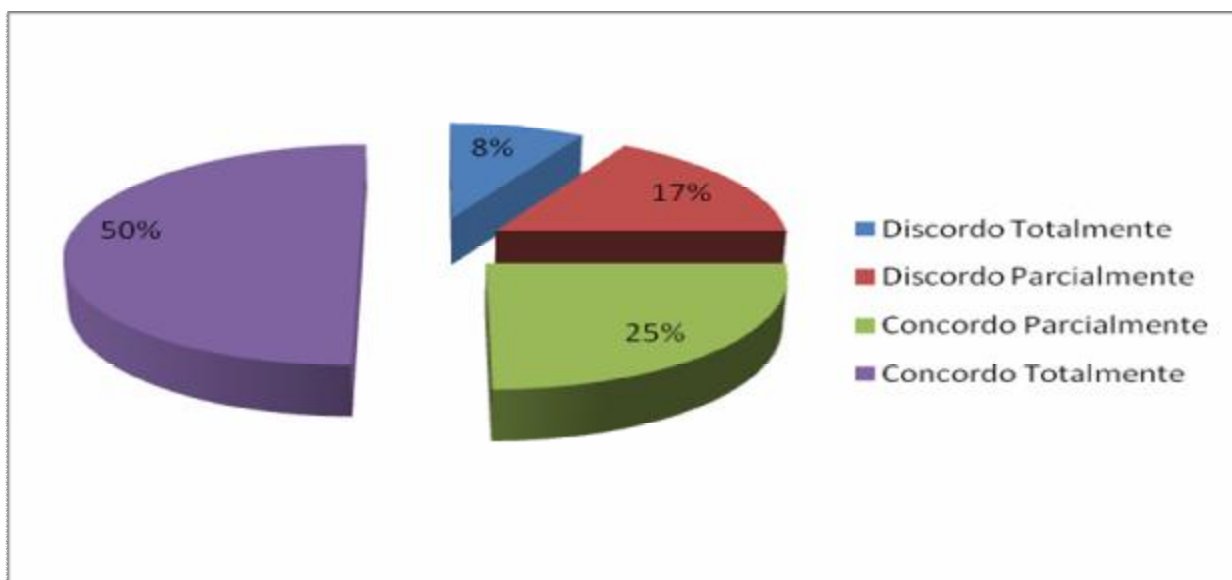
Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pelo aluno de Estágio Supervisionado I do curso de Administração do UniCEUB, Rodrigo dos Santos Amador, em Brasília, maio 2006.

A liderança, a qual deve ser incentivada nos estagiários, demonstrou que 42% (por cento) deles dizem ter capacidade de coordenar equipes, enquanto 25% (por cento) concordam e discordam parcialmente. Portanto, 50% dos entrevistados demonstram incapacidade de chefia.

TABELA 8: NEGOCIAÇÃO

Atributos	Entrevistados	Percentual
Discordo Totalmente	1	8
Discordo Parcialmente	1	17
Concordo Parcialmente	3	25
Concordo Totalmente	7	50
Totalizador	12	100

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno de Estágio Supervisionado I do curso de Administração do UniCEUB, Rodrigo dos Santos Amador, em Brasília, maio 2006.

**Gráfico 8: Negociação**

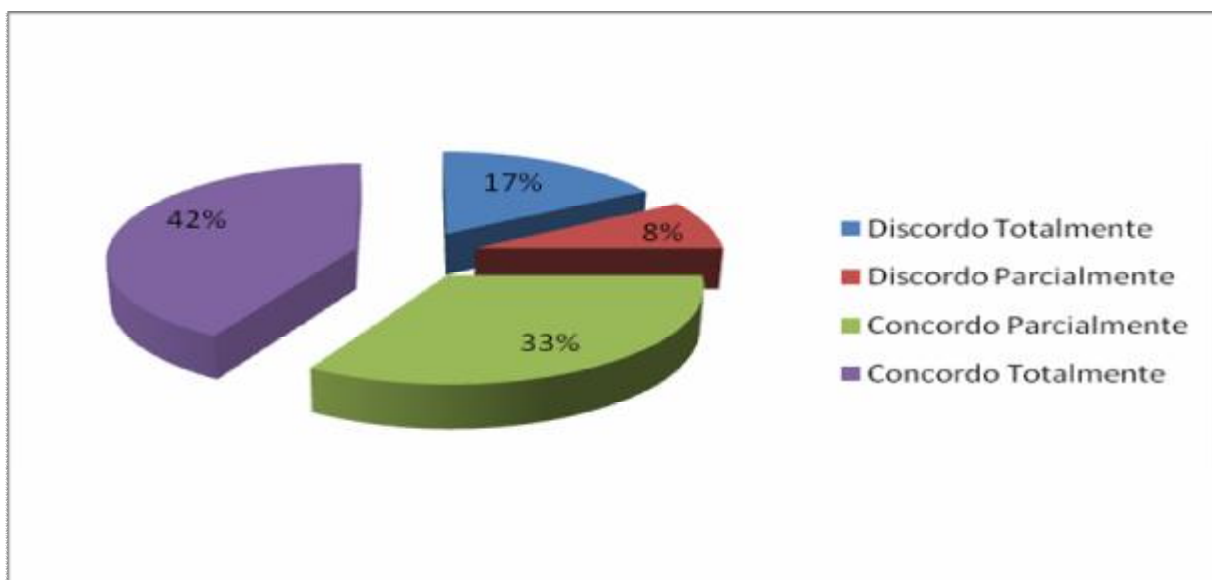
Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pelo aluno de Estágio Supervisionado I do curso de Administração do UniCEUB, Rodrigo dos Santos Amador, em Brasília, maio 2006.

Na negociação, 50 % (por cento) afirmam concordar totalmente em possuir a capacidade de conversar com outrem a fim de atingir seus interesses. 17% discordam parcialmente. Pode-se aferir disso que, 25% (por cento) dos participantes da pesquisa dizem não possuir habilidades conversacionais para negociação.

TABELA 9: PERSISTÊNCIA

Atributos	Entrevistados	Percentual
Discordo Totalmente	2	17
Discordo Parcialmente	1	8
Concordo Parcialmente	4	33
Concordo Totalmente	5	42
Totalizador	12	100

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno de Estágio Supervisionado I do curso de Administração do UniCEUB, Rodrigo dos Santos Amador, em Brasília, maio 2006.

**Gráfico 9: Persistência**

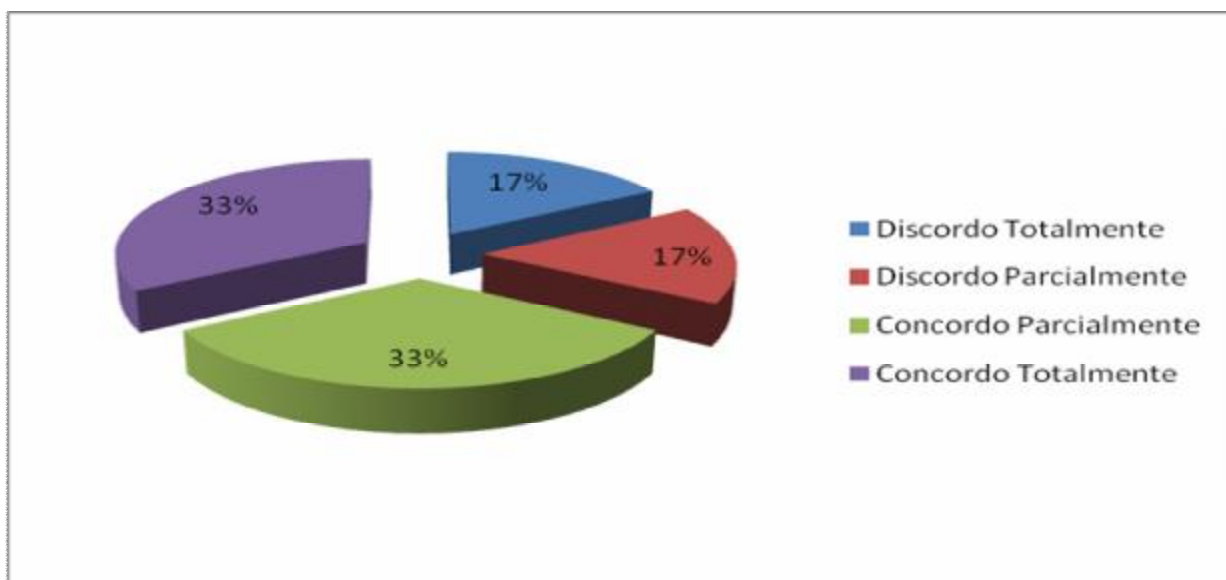
Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pelo aluno de Estágio Supervisionado I do curso de Administração do UniCEUB, Rodrigo dos Santos Amador, em Brasília, maio 2006.

Segundo o gráfico 9, 42% (por cento) dos estagiários dizem ter a capacidade de insistir em algo até a sua solução e 33% (por cento) concordam parcialmente. Além disso, 17% (por cento) discordam totalmente. Portanto, percebe-se elevado percentual em pessoas que desistem diante das dificuldades adversas do ambiente de trabalho.

TABELA 10: PERSUASÃO

Atributos	Entrevistados	Percentual
Discordo Totalmente	2	17
Discordo Parcialmente	2	17
Concordo Parcialmente	4	33
Concordo Totalmente	4	33
Totalizador	12	100

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno de Estágio Supervisionado I do curso de Administração do UniCEUB, Rodrigo dos Santos Amador, em Brasília, maio 2006.

**Gráfico 10: Persuasão**

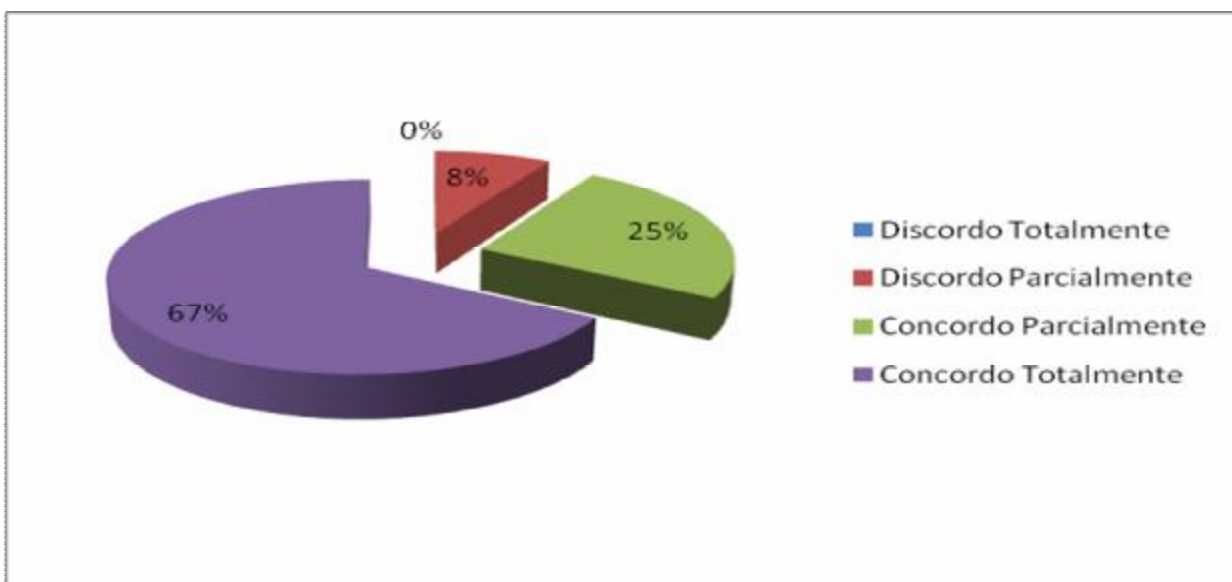
Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pelo aluno de Estágio Supervisionado I do curso de Administração do UniCEUB, Rodrigo dos Santos Amador, em Brasília, maio 2006.

Já a capacidade de fazer com que pessoas compartilhem de sua mesma opinião, 33% (por cento) concordou parcialmente e totalmente, enquanto 17% (por cento) discordaram totalmente e parcialmente. Logo, 34% (por cento) dos graduandos necessitam de treinamento para esse item da pesquisa.

TABELA 11: TRABALHO EM EQUIPE

Atributos	Entrevistados	Percentual
Discordo Totalmente	0	0
Discordo Parcialmente	1	8
Concordo Parcialmente	3	25
Concordo Totalmente	8	67
Totalizador	12	100

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno de Estágio Supervisionado I do curso de Administração do UniCEUB, Rodrigo dos Santos Amador, em Brasília, maio 2006.

**Gráfico 11: Trabalho em Equipe**

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos questionários aplicados pelo aluno de Estágio Supervisionado I do curso de Administração do UniCEUB, Rodrigo dos Santos Amador, em Brasília, maio 2006.

Para o trabalho em equipe, 67% (por cento) dos estagiários concordam totalmente possuir a capacidade de compartilhar tarefas e ter bom relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho.

6 DISCUSSÃO TEÓRICA

Esta monografia teve o intuito de verificar se o Levantamento das Necessidades de Treinamento tem aplicabilidade prática aos estagiários graduandos em administração do TST.

O estudo levantado sobre o tema proposto revelou que para se diagnosticar a necessidade de treinamento faz-se necessário a realização de pesquisa através de questionários que coloquem em evidência as necessidades de treinamento, de acordo com Gil, Toledo e Milioni, respectivamente ps.11 e 12, a fim de desenvolver relacionamentos entre colegas e integração à empresa, explicado por Faria também na p. 12.

As etapas que circundam o treinamento são descritas por Chiavenato na p. 14 e Ferreira define os meios para diagnosticar a necessidade de treinamento na p. 15, como aplicado o questionário nas ps. 36 e 37 nos graduandos em administração, estagiários do TST. Porém é responsabilidade do administrador a percepção de carência de treinamento, conforme Chiavenato p. 15.

A efetivação do censo feito com os 12 (doze) graduandos vem comprovar a verdade sobre a teoria em vigor na ciência da administração, uma vez que foi detectado carências em certas habilidades que poderiam ser supridas através de um treinamento adequado, aumentando assim a produtividade ou o remanejando da função do estagiário. Porém não se pôde concluir todas as etapas do treinamento, uma vez que se trata de órgão público federal e, como política do órgão não existe treinamento para estagiários.

Portanto, esta monografia para conclusão do curso de administração do UniCEUB provou na prática que a teoria dos autores abordados estão certas, funcionam e tem aplicabilidade.

7 CONCLUSÃO

A monografia teve como objetivo identificar com os estagiários do TST as dificuldades relacionadas ao cargo de estagiários e as necessidades de cursos de capacitação profissional para o mercado de trabalho.

Com a evolução do pensamento do empresariado, viu-se a necessidade de mão-de-obra mais especializada, não apenas nas tarefas, mas também dentro do ambiente trabalhista e perfil psicológico, uma vez que lida-se com adversidades tanto com o trabalho em si como com relacionamentos profissionais.

Surgiram então as pesquisas na área de Recursos Humanos, que visam a interação pessoal com seu trabalho, com a finalidade de melhorar o ambiente para satisfação dos funcionários em vez da rotina maçante de antigamente. Mas quem ganha com isso são os altos executivos e a empresa, pois funcionários mais qualificados e felizes aumentam a produtividade.

Essa qualificação tanto vem de cursos antes de ingressar no mercado de trabalho quanto o aprimoramento dos conhecimentos já dentro do ambiente produtivo apoiado e supervisionado pela organização, de acordo com relatórios e pesquisas onde haja déficit. O acompanhamento vem durante o processo de treinamento e dos resultados obtidos.

Cada funcionário tem seus pontos fortes e fracos, que podem ser bem aproveitados como desenvolvidos ou melhorados pelo treinamento adequado. Esses elementos subjetivos definem o perfil de acordo com as exigências de diferentes tipos de cargos.

O ponto positivo de treinar estagiários é prepará-los não só para o local em que estão como também para o futuro profissional em outras empresas.

Com base na análise dos resultados dos questionários respondidos pelos estagiários do TST, os itens de análise, dinamismo, espírito empreendedor, liderança e persuasão, são prioritários no treinamento. Os itens de articulação, flexibilidade, negociação, persistência e trabalho em equipe a maioria dos graduandos dizem possuir, mas não deve deixar de abordar tais itens. Portanto, conclui-se que há a necessidade de treinamento nos itens abordados no questionário aplicado.

REFERÊNCIAS

- BASS, Bernard M. *O aprendizado e o treinamento na indústria*. São Paulo: Atlas, 1978, p. 73
- CARELLI, Antônio. *Seleção, treinamento e integração do empregado na empresa*. MPS, DNSHT, INPS, Fundacentro, PNV, META IV. Brasília. 1973, p.20-21.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. *Desenvolvimento de recursos humanos na empresa*. São Paulo: Pioneira, 1974, p. 68.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. *Administração de Recursos Humanos*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 154.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos - edição compacta*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 497.
- DEMO, Pedro. *Avaliação qualitativa*. São Paulo: Cortez, 1991.
- FARIA, José Carlos. *Administração: introdução ao estudo*. São Paulo: Pioneira, 1994, p. 64.
- FERREIRA, Paulo Pinto. *Administração de pessoal: relações industriais*. 5. ed. São Paulo, Atlas, 1979, p.119.
- GIBSON, James L. *Organizações: comportamento, estrutura, processo*. São Paulo: Atlas, 1981, p. 115.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antonio Carlos. *Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994, p. 63
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAMBLIN, Antony Crandell. *Avaliação e controle de treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978, p. 87.
- HOYLER, S. *Manual de relações industriais*. São Paulo: Pioneira, 1970, p. 47
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- TOLEDO, Flávio e MILIONI, B. *Dicionário de Recursos Humanos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986, p. 89
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1992.

APÊNDICE

Questionário de Levantamento das Necessidades de Treinamento

Este questionário tem como objetivo analisar a necessidade de treinamento entre os estagiários de administração do TST para ser usado no projeto individual da matéria Estágio Supervisionado I do curso de Administração do UniCEUB.

Obrigado,

Rodrigo dos Santos Amador

As questões devem ser respondidas conforme legenda:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo parcialmente
- 3 – Concordo parcialmente
- 4 – Concordo Totalmente.

Indique as habilidades que você considera ter:

	HABILIDADES	1	2	3	4
1	ANALISE Capacidade de interpretar a situação antes da tomada de decisão				
2	ARTICULAÇÃO Capacidade de buscar meios a atingir seus objetivos e interesses				
3	CRIATIVIDADE Capacidade de criar diferentes soluções a uma mesma situação				
4	DINAMISMO Capacidade de solucionar vários problemas em curto prazo				

5	ESPÍRITO EMPREENDEDOR Capacidade de visão de mercado e negócio				
6	FLEXIBILIDADE Capacidade de adequar regras às situações adversas				
7	LIDERANÇA Capacidade de coordenar equipes de trabalho				
8	NEGOCIAÇÃO Capacidade de conversar com outrem afim de atingir seus interesses				
9	PERSISTENCIA Capacidade de insistir em algo até conseguir sua solução				
10	PERSUASÃO Capacidade de fazer com que pessoas compartilhem de sua mesma opinião				
11	TRABALHO EM EQUIPE Capacidade de compartilhar tarefas e ter bom relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho				